URIOPSS Rhône-Alpes

LA COOPERATION ENTRE LES ASSOCIATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

LA FUSION

POINTS DE VIGILANCE SUR LA DIMENSION RESSOURCES HUMAINES









Sommaire



Remerciements

Nous tenons à remercier particulièrement les administrateurs, les directions, les représentants du personnel et les salariés des associations Acolade, Alynea, Aria et Le Mas pour leur disponibilité et la qualité de nos échanges.

Nous remercions vivement les associations Arepi-L'Etape, CGCMS, Le Phare, Lien en Roannais et Adiaf-Savarahm pour leur implication dans le projet.

Enfin, tous nos remerciements aux experts qui ont accepté de partager leurs expériences :

M. Ali ElFakir, DRH de l'Union d'Associations CCASS SBE, Mme Valérie Huart, DRH de la SLEA, M. Vianney Jarrosson, DRH de l'ACPPA, Mme Laurence Padwo, DAF de l'ADAEAR, M. Olivier Rochette, Secrétaire Général de l'ORSAC, Mme Marie-Gabrielle Serviant, Adjointe du Secrétaire Général de l'ORSAC et tous les participants au séminaire de travail du 8 octobre 2013.

Pour respecter la confidentialité des échanges les citations proposées ne sont pas nominatives.

Les associations sites pilotes

2011-2012	2012-2013
Acolade (69)	Adiaf-Savarahm (69)
Aria (69)	Alynea (69)
Arepi-L'Etape (38)	Le Mas (69)
CGCMS (69)	Lien en Roannais (42)
Le Phare (07)	

Ce guide a été rédigé par
Anne-Angélique Fauvet,
avec la collaboration d'Alice Chaillou
et de Marc Pillon,
conseillers techniques Uriopss Rhône-Alpes

Anticiper les impacts sur les Ressources Humaines lors d'une opération de rapprochement, c'est accompagner le changement mais c'est surtout accompagner les personnes.

Selon des études dans le secteur industriel et commercial, une fusion sur deux est retardée ou échoue à cause d'une mauvaise prise en compte des problèmes humains, sociaux, culturels ou de communication.

La question des salariés concernés, alors qu'elle est cruciale, est très souvent sous-estimée par les pilotes de la fusion. Les dirigeants associatifs peuvent avoir tendance à penser que s'il n'y a pas de changement majeur dans les conditions de travail (les équipes resteront en place, sur leur lieu de travail, il n'y aura pas de modification de l'activité) alors … il n'y aura pas de changement, et donc à minimiser l'impact de ces opérations sur les salariés. La dimension juridique et la gestion administrative des salariés peuvent prendre le dessus (respect des obligations légales), au détriment de la gestion des personnes (développement Ressources Humaines, gestion des compétences, cohésion d'équipe…).

Le 5 février 2014, les résultats du premier baromètre national consacré à la qualité de vie au travail des salariés et dirigeants de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) ont été présentés par la mutuelle CHORUM. Le sondage montre un sentiment de dégradation pour le tiers des salariés ayant vécu une fusion ou un regroupement, dont 60 % estiment que la restructuration a modifié leurs conditions de travail. Seulement un tiers des salariés sont rassurés s'agissant de leur emploi après une fusion.

Depuis 2005, l'Uriopss Rhône-Alpes accompagne principalement des petites et moyennes associations dans leurs projets de rapprochement.

Chaque opération de coopération est différente mais, s'il ne s'agit pas de délivrer un mode d'emploi et des recettes garantissant le succès, nous avons pu observer un certain nombre d'effets produits par les fusions.

A partir des **enseignements du terrain, de l'identification des impacts sur les Ressources Humaines** et du **repérage de bonnes pratiques**, ce guide vous propose quelques points de vigilance pour vous aider à piloter vos projets de coopération et inscrire une dynamique Ressources Humaines dans la stratégie de vos structures.

Le Pôle de Coopération en Rhône-Alpes



Afin de venir en soutien aux associations en difficulté, l'Uniopss a créé en 2005 le « Pôle national de coopération en réseau ».

L'Uriopss Rhône-Alpes est relais, au sein de la région, des actions du pôle national et a développé des compétences dans l'accompagnement de ses adhérents en matière de coopération, rapprochement, fusions…

Par ailleurs, la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) Rhône-Alpes a conclu en 2007 un premier contrat sectoriel de 3 ans avec la Région et la Direccte pour renforcer la structuration de l'Economie Sociale et Solidaire.

Dans ce cadre, l'Uriopss était porteuse de projet et a mené une action collective auprès d'associations sanitaires et sociales sur la réflexion stratégique en matière de coopération et a produit un guide de l'autodiagnostic stratégique et développé une méthodologie d'accompagnement des opérations de coopération.

Dans le cadre du deuxième contrat sectoriel (2011-2014), l'Uriopss a piloté le projet « **Pôle de Coopération et Ressources Humaines** » qui a conduit à la réalisation de ce guide.

Cette action, cofinancée par la Direccte et la Région Rhône-Alpes, avait pour objectifs de favoriser les démarches participatives et sensibiliser les dirigeants associatifs à l'importance de la dimension « Ressources Humaines » dans une opération de coopération.

Le mouvement de coopération entre les associations du secteur sanitaire et social prend très souvent la forme de fusion. L'impact sur les professionnels est majeur : changement de la culture d'entreprise, évolution des procédures, impact sur les conditions de travail, sur l'emploi (suppressions, évolution, mobilités fonctionnelles et géographiques)... La professionnalisation de la fonction RH est encore faible alors que la place des individus est au cœur des valeurs des associations. Les pratiques de coopération, si elles prennent en considération l'impact social, n'intègrent pas toujours suffisamment les professionnels dans leur processus de réflexion et de décision.

Sur les années 2011 à 2013, l'action comprenait deux phases :

- Une étude d'impact a posteriori d'une action de coopération sur les Ressources Humaines (emploi, climat social, conditions de travail…) : rencontre de 4 associations résultant d'une fusion, 76 entretiens individuels menés (administrateurs, direction, IRP, panel de salariés) et identification de points de vigilance. Il ne s'agissait pas d'un audit (la demande ne venait pas des associations) mais l'Uriopss a proposé à des associations d'intégrer une enquête pour valoriser des bonnes pratiques RH dans le secteur à partir de leur expérience réussie d'opération de fusion.

- Un accompagnement de sites pilotes en processus de fusion, en construisant un plan d'action orienté Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (5 groupes d'associations accompagnés).





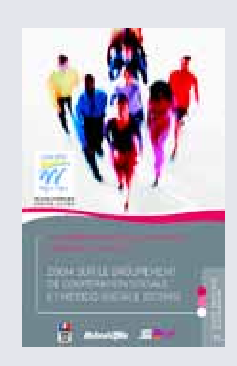
Le temps consacré par les associations à ce projet est une forme de reconnaissance de l'implication et des efforts fournis par tous les collaborateurs pendant les périodes de changement. La mise en lumière de pratiques innovantes valorise le travail d'intégration et d'adaptation réalisé par les collaborateurs.

Le choix de la transparence et la prise de recul par l'analyse d'un tiers extérieur permettent d'identifier ce qui est transférable et/ou reproductible dans un nouveau contexte de fusion. Ce travail d'enquête permet aux différentes parties prenantes de l'association d'avoir une vision du chemin parcouru depuis l'origine du projet de fusion et d'en identifier les grandes étapes. Il alimente l'accompagnement des sites sur la dimension GPEC. En effet, les enseignements tirés de l'enquête (2 ans après la fusion) permettent de crédibiliser le conseil apporté aux associations en cours de fusion et de donner des exemples vécus sur les effets du choix du type de communication auprès des parties prenantes, du choix de l'organisation cible et des pratiques managériales.

A noter

Dans le cadre de cette action “Pôle de coopération en Rhône-Alpes”, l'Uriopss a déjà produit 3 guides pratiques de la coopération. Ces guides ont pour objectif de permettre à chaque acteur associatif d'avoir une vision globale d'une démarche de coopération et de développer quelques points de repère essentiels à la réussite de l'opération.

Ces guides sont accessibles sur notre site **www.uriopss-ra.fr**



La coopération entre associations sanitaires et sociales.
Zoom sur le Groupement de Coopération Sociale, Médico-Sociale (GCSMS)
Guide de la coopération n°1, Uriopss Rhône-Alpes, septembre 2008



La coopération entre associations sanitaires et sociales.
L'autodiagnostic stratégique.
Mode d'emploi et cadre d'analyse
Guide de la coopération n°2, Uriopss Rhône-Alpes, septembre 2009



La coopération entre associations sanitaires et sociales.
La fusion. Points de repère
Guide de la coopération n°3, Uriopss Rhône-Alpes, septembre 2010.



De l'idée au projet

Une opération de rapprochement est souvent le résultat de contacts existants entre des associations qui ont appris à se connaître et à s'estimer, en se retrouvant dans les mêmes organisations ou évoluant sur un même territoire.

Les différentes parties prenantes sont toutes concernées par la finalité du projet : les personnes accompagnées, les salariés, les membres de l'association, les administrateurs, les autorités de contrôle, les partenaires...

Les causes

- Sollicitations plus ou moins fortes des autorités de contrôle.
- Vieillissement des associations et perte de la dynamique associative, difficulté de recrutement de nouveaux administrateurs.
- Nécessaire professionnalisation de la fonction de dirigeant.
- Volonté de proposer des modalités complémentaires d'accompagnement (notion de parcours).
- Soumission aux contraintes financières d'autant plus importante que la taille de l'association est petite.

Les motivations

- Maintien et amélioration de l'offre de service à destination des personnes accompagnées (optimisation, diversification, accroissement des compétences…).
- Rester moteur dans l'approche prospective des besoins sur un territoire.
- Réaffirmer « l'esprit associatif » et avoir une force associative suffisante.
- Pour des « petites » associations, besoin de faire partie d'une organisation étayante, choix de mutualiser et de consolider.
- Répondre aux demandes des financeurs.

Pour les associations rencontrées et les sites pilotes du projet, la motivation principale de ces projets de fusion semble faire l'objet d'un consensus. Il s'agissait de répondre à une sollicitation des autorités de contrôle (réduire le nombre d'interlocuteurs) par un regroupement et assurer la pérennité des structures en développant une taille « suffisante ». Les associations concernées ont mutuellement anticipé une coopération pour conserver le choix de leurs partenaires (importance des valeurs).

La rédaction d'un nouveau projet associatif et l'appropriation par les acteurs

La création d'une "nouvelle association" (ou d'une nouvelle structure par absorption) devrait entraîner la rédaction ou l'actualisation du projet associatif. Ce projet n'est pas toujours perçu comme fondateur mais plutôt comme le plus large possible et comme une reprise des valeurs des associations d'origine. Pour la majorité des personnes rencontrées, il apparaît comme consensuel.



Globalement les salariés le connaissent mais estiment qu'il n'y a pas de communication particulière autour du projet, qu'il s'agit plutôt d'une formalité. Il est intéressant de noter que, pour les salariés rencontrés, ce n'est pas le projet qui impulse une nouvelle dynamique. Les fondements de la « nouvelle » association sont posés dans la phase post-fusion, après stabilisation de la nouvelle organisation.

Points de vigilance

Le pilotage du projet

Au niveau de la conduite du projet, un pilote clairement identifié (leadership d'une personne ou d'un collectif) doit jouer son rôle pour rassurer les acteurs (appréhensions légitimes face au changement) et transmettre du sens.

L'accompagnement du projet

Il apparaît nécessaire de choisir un tiers extérieur, participant au Comité de Pilotage. Ce tiers obligera à se poser les bonnes questions, apportera de la méthodologie et sera le garant de l'avancée du projet.

Prise en compte du temps nécessaire

Au niveau de la temporalité, les effets de la fusion ne se font pas sentir au même moment, selon la place des acteurs. Les administrateurs et les directions sont mobilisés en amont du projet et mettent en œuvre le changement de la phase préparatoire à la réalisation effective de la fusion. Cela entraînera pour eux une augmentation très significative de la charge de travail. Les représentants du personnel seront informés et consultés à toutes les étapes majeures du projet. Les salariés, eux, sont concernés pendant la phase d'information pré-fusion mais n'en ressentent les effets qu'une fois les nouveaux modes de fonctionnement mis en place.

Le poids des mots…

Il faut être particulièrement vigilant sur la dimension symbolique du statut juridique de l'opération et sur l'importance du vocabulaire (coopération, regroupement, rapprochement, fusion, fusion-création, fusion-absorption). Dans certaines structures, le mot « fusion », ou pire encore, le mot « absorption » sont tabous ou mettront très longtemps avant d'être prononcés, cristallisant les inquiétudes et le sentiment de perte d'identité… Le choix d'une fusion-création, souvent plus complexe qu'une fusion-absorption, est parfois préféré afin de ménager les susceptibilités.

Il peut arriver que certaines associations, parce qu'elles sont confrontées à des difficultés, sollicitent l'assistance d'une autre association. Il est alors important d'identifier clairement le positionnement des partenaires potentiels pour éviter le sentiment d'infériorité de ceux qui sont repris en difficulté financière et le sentiment de supériorité de ceux qui « sauvent » une structure plus fragile.

Le choix du nom de la nouvelle structure

Le choix de conserver le nom de l'entité absorbante, d'accoler les noms de l'absorbé et de l'absorbant ou d'inventer un nouveau nom est une décision politique du Conseil d'Administration de la nouvelle structure, qui peut s'envisager sous forme participative (boîte à idées, vote des salariés…). Il convient toutefois de veiller à ce que cela ne soit pas le seul mode de participation des salariés.

Quels effets produits par la fusion ?

Peut-il ou doit-il y avoir évaluation des effets de la fusion ? Il semble que, souvent, les indicateurs ne sont pas toujours clairement définis, faute d'objectifs vraiment identifiés au lancement du projet.

La question est également de savoir à quoi sert l'évaluation : à se conforter (sans indicateurs, on est dans le ressenti), à se satisfaire, ou à communiquer vis-à-vis de l'extérieur. L'évaluation peut aussi être utilisée comme outil de pilotage au cours du processus de fusion, pour mesurer le chemin parcouru et s'adapter à une démarche de projet continue.

Certains participants au projet soulignent que le travail d'enquête mené par l'Uriopss a permis de ponctuer la démarche et de passer à une autre étape de la vie de l'organisation, en identifiant à partir de quel moment on ne parle plus des effets de la fusion mais des changements liés à l'évolution de l'organisation.

Les bonnes pratiques

- Définir au plus tôt les motivations et les objectifs de l'opération, quitte à les faire évoluer au cours de l'avancée du projet.
- Aborder clairement la question des enjeux (personnels, politiques, financiers, représentation et nom de la structure…) entre Conseils d'Administration et entre directions.
- Refuser de tomber dans un consensus « mou » pour éviter des conflits considérés comme chronophages.
- Se poser la question de la participation des salariés à la construction du projet.
- Mettre à jour le projet associatif de la nouvelle structure.

Paroles d'administrateurs

« L'accompagnement extérieur de la fusion aurait dû continuer après la fusion, pour la mise en œuvre de la conduite du changement. »

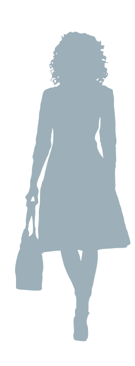
Paroles d'experts

« Les projets doivent être portés par l'association au niveau politique. »

« L'expérience des uns doit servir aux autres. »

« Il ne faut pas arriver en sauveur et penser que tout est acquis. Il faut être respectueux, expliquer les choses et être juste. »

« Tout doit se parler sinon ça reste et ça devient de la rancœur. »



Le ressenti des acteurs sur la fusion en quelques mots…



Impacts sur l'emploi

Concernant l'emploi, le postulat de base des associations interrogées portait sur le maintien des effectifs. Les fusions sont vécues comme « consolidantes » et non pas comme des restructurations ayant pour objectif une réduction de la masse salariale.

Les fusions observées n'ont pas occasionné de destruction d'emplois. Au contraire, dans de nombreux cas, la fusion a conduit à des embauches dans les équipes (renforts sur le cœur de métier) car elle a renforcé le poids de la structure et donc sa capacité à être entendue par les pouvoirs publics (crédibilité vis-à-vis des autorités de tarification). La fusion crée alors une dynamique et génère des opportunités. Toutefois certaines fusions ont pu engendrer de nombreux départs, plus ou moins volontaires. Quelques causes ont ainsi été identifiées :

- Certaines limites de compétences professionnelles sont mises à jour. Il y a parfois un décalage sur le niveau d'expertise des personnes et il faut être très vigilant sur les transformations dans les organigrammes. Les cadres et les salariés du siège sont les plus fragilisés car les équipes de terrain restent dans une dimension « établissement » qui les protège.
    - La taille de la structure ne correspond plus aux compétences des personnes en charge des fonctions supports.
    - Il y a un turnover important des cadres : le niveau d'exigence n'est plus le même, le niveau de compétence requis augmente. Il faut accompagner la montée en puissance et faire preuve de discernement pour identifier jusqu'où on va pouvoir amener une personne.
- La fusion, si elle n'est pas la cause de tous les bouleversements organisationnels, peut néanmoins provoquer ces changements car elle est révélatrice de dysfonctionnements qui pouvaient exister depuis des années. La fusion est un révélateur de situations non traitées mais n'en constitue pas nécessairement la cause.

C'est la responsabilité de l'employeur d'accompagner les salariés dans les transformations, pour faciliter leur évolution et leur montée en compétences.

Les postes directement impactés par la fusion sont :

- La direction : on assiste à la création d'un poste de direction générale par concentration et suppression de postes de directeurs d'établissement avec création de postes de chefs de service ou organisation en pôles. Dans les cas étudiés, il faut noter l'ajout d'une ligne hiérarchique supplémentaire. Ce développement des niveaux de management se justifie au travers des organisations cibles mais renforce les inquiétudes exprimées par les salariés sur la crainte d'une perte de proximité avec la direction.
- Les fonctions support : la mutualisation des fonctions administratives implique des mobilités internes et la redéfinition des fonctions et de l'organisation du travail. La problématique est identique pour les autres fonctions support mutualisables comme l'entretien, les achats, la restauration…

  La création ou le développement d'un siège nécessitent des compétences différentes de celles indispensables à la gestion d'un établissement pour les postes administratifs. Cette nécessaire évolution peut être difficilement anticipée et peut conduire à des départs négociés, certaines personnes ne trouvant pas leur place dans la nouvelle organisation.



Points de vigilance

- Un diagnostic en droit social est souvent réalisé avant la fusion, mais par manque de temps ou de compétences, la dimension RH est souvent oubliée. Partant du principe que l'opération entraînera une reprise du personnel, « on fait avec ce qu'on a » et la question de l'adéquation des personnes au poste qu'elles occupent n'est pas toujours réintérrogée. Il peut donc y avoir une vision partielle des fonctions réellement occupées, des responsabilités effectives et des potentiels.

- Ces fusions peuvent avoir un coût lié aux départs (ruptures conventionnelles post-fusion, licenciements, éventuels contentieux), qui se rajoute à celui lié à l'harmonisation du statut collectif.

- On assiste régulièrement à un turnover important de l'encadrement dans la phase post-fusion : personnes qui ne se reconnaissent pas dans la nouvelle organisation, changement d'échelle et nécessaire recomposition de l'équipe de direction.

- Il ne faut pas négliger les conséquences des départs (volontaires ou subis) sur le climat social général et sur les relations interpersonnelles. La façon dont on accompagne (ou pas) ceux qui partent impacte fortement ceux qui restent (culpabilité des survivants) et est un signe fort de l'exemplarité de la gouvernance. Des départs brutaux, même justifiés, peuvent être incompris et engendrer un sentiment de malaise.

- La fonction de direction : création d'un poste de direction générale et d'une direction opérationnelle ou concentration des fonctions de direction sur une seule personne. Il est donc nécessaire de gérer les enjeux et les « luttes de pouvoir », les départs potentiels et la relation avec les équipes lors du changement de hiérarchie.

  La création d'une direction générale procède aussi d'un changement d'échelle et entraîne un changement de posture directoriale. On ne pilote pas une structure de 300 salariés de la même façon qu'on dirige un établissement de 50.

  L'ajout d'une ligne hiérarchique supplémentaire apparaît souvent (Direction Générale + Direction Opérationnelle ou des Services, Directeur Adjoint, Directions fonctionnelles, Responsable de Pôle…) : il faut alors clarifier et argumenter les choix organisationnels pour légitimer cette organisation auprès des équipes.

- Construction de l'organisation cible : les questions à se poser

  - Maintien ou pas des effectifs (organigramme financé et effectif existant : cohérence entre emplois prévus et emplois occupés) ?
  - Maintien, développement ou restructuration des activités ?
  - Harmonisation des pratiques ou maintien des différences comme source de richesse ?
  - Harmonisation des systèmes d'informations RH (SIRH) : paie, formation, GPEC, … ?

- Dans le projet de coopération, les associations partenaires vont développer une vision commune de la future association et de ses besoins en termes de ressources.

  La future organisation devra se construire avec les ressources dont elle dispose (faire avec l'existant) et permettre à chacun de trouver sa place dans la mesure du possible, ou bien accepter la possibilité que certains ne trouvent pas leur place. Cela implique un travail important d'identification / recensement des compétences internes et des potentiels d'évolution (travail sur la cartographie des emplois, les fiches de postes, la construction du plan de formation et l'élaboration d'un plan d'action GPEC) pour élaborer un nouvel organigramme et mesurer les écarts entre les compétences actuelles et celles attendues dans l'organisation cible.

- Le rapprochement de plusieurs établissements peut être vécu comme une opportunité de développer une mobilité interne sécurisante mais ce souhait des directions peut se heurter à l'inertie des salariés et à leur résistance au changement.

Les bonnes pratiques

- Réaliser un diagnostic Ressources Humaines.
- Travailler sur une organisation cible, rédiger le profil de poste de la direction, travailler sur la répartition des responsabilités et formaliser les délégations.
- Mettre en place des outils RH comme les fiches de postes, les entretiens professionnels et annuels…
- Accompagner les mobilités fonctionnelles et/ou géographiques et l'évolution des compétences.
- Prendre en compte la possibilité d'un turnover important de l'encadrement et la nécessaire recomposition de l'équipe de direction, y compris par des recrutements externes.
- Accompagner les départs.

Paroles de directeurs

« La fusion a permis de traiter des situations qui n'étaient pas gérées »

« La fusion est une formidable opportunité pour bouger sans risque, travailler dans un autre établissement tout en restant dans l'association »

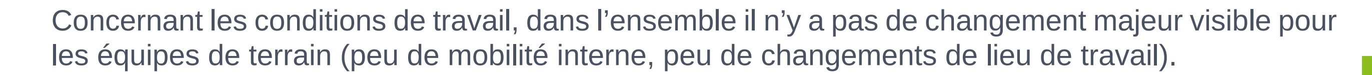
Paroles de salariés

« Il faut prendre plus de temps sur la cohésion d'équipe pour que chaque salarié se sente partie prenante »

« Il faut reconnaître la possibilité que certains ne puissent pas trouver leur place dans la nouvelle structure »



Impacts sur les conditions de travail et l'organisation



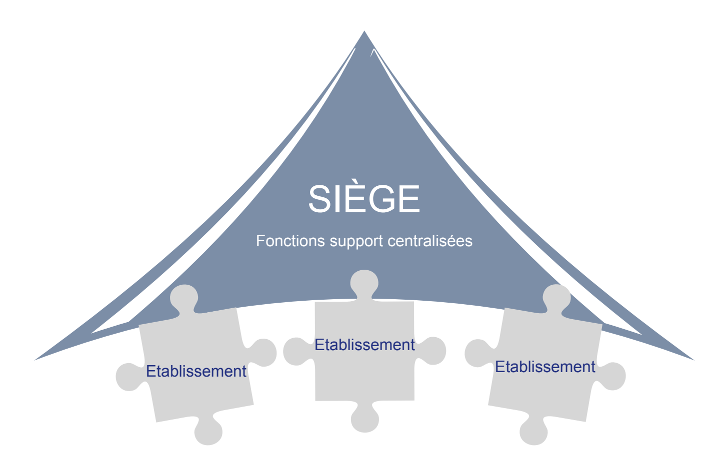
Concernant les conditions de travail, dans l'ensemble il n'y a pas de changement majeur visible pour les équipes de terrain (peu de mobilité interne, peu de changements de lieu de travail).

Au niveau des salariés d'établissements, il faut noter une visibilité souvent réduite de l'organisation mise en place. La mutualisation des fonctions support et/ou la création ou le renforcement d'un siège peuvent être actés mais la connaissance du « Qui fait Quoi » et de la répartition des rôles semblent loin des préoccupations des équipes de terrain. De la même façon, il y a rarement de consensus sur les outils RH (fiches de poste, entretiens, procédures de recrutement et de gestion de carrière, gestion du plan de formation…) utilisés.

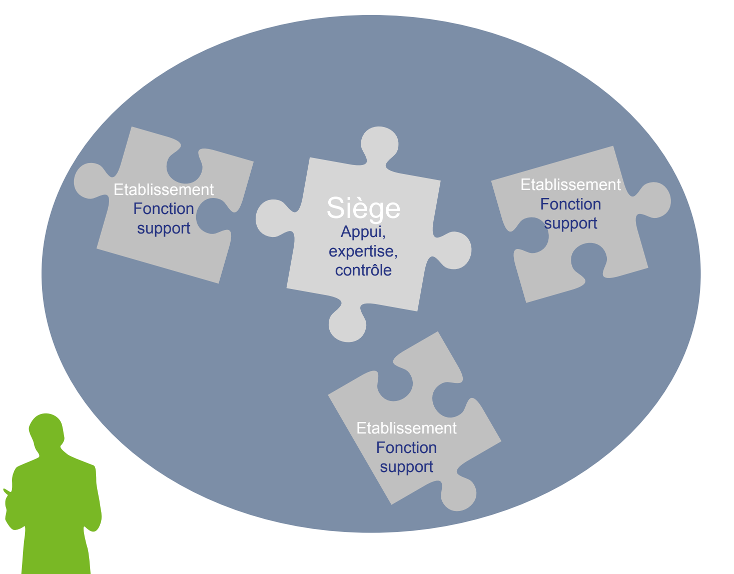
S'agissant des inquiétudes exprimées et des résistances au changement, la peur de la perte de l'identité (culture, modes de fonctionnement) de la structure d'origine et la crainte d'une perte de proximité avec la direction sont les deux points les plus courants.

En cas de création ou de renforcement du siège, celui-ci permettra d'harmoniser les pratiques mais obligera à changer les procédures : il y a alors une nécessaire remise en cause des façons de travailler. La volonté du siège serait d'être en appui aux établissements mais il est parfois ressenti comme descendant en raison des directives diffusées aux établissements.

Dans les structures observées, nous pouvons identifier **deux grands types d'organisation** :



Un siège avec **centralisation** des fonctions supports (secrétariat, finances, gestion du personnel et paie, achats…) traitant toutes les questions administratives et financières des établissements.



Des établissements gérés de façon autonome et conservant leur personnel administratif, avec un siège dans **une posture d'appui et de contrôle**.

Points de vigilance

- Reconnaissance du changement

Des salariés mis devant le fait accompli sans pouvoir être acteurs risquent, d'une manière ou d'une autre, de freiner le projet. Les réactions émotionnelles sont d'autant plus fortes que le changement est imposé ou subi. Faire participer c'est donner la possibilité aux acteurs d'influencer réellement le changement par leurs idées et leurs actions en organisant, par exemple, une équipe projet et des groupes de travail transversaux.

Même si, au niveau des établissements, la fusion entraine peu de changement des conditions de travail pour les équipes de terrain (peu de mobilité interne, fonctionnelle et géographique), le discours tenu avant la fusion ne peut pas être : « Ne vous inquiétez pas, rien ne changera »…

Il est primordial de prendre en compte le changement (valoriser l'effort d'adaptation réalisé par les différents acteurs) et les possibles résistances face à celui-ci.

L'important est d'informer pour favoriser l'adhésion, en respectant les étapes de consultation des Instances Représentatives du Personnel, et le plus tôt possible, pour prévenir doutes, rumeurs et réduire la part d'inconnu. Informer au même moment dans les différentes structures qui vont fusionner garantit un équilibre de la connaissance de l'état d'avancement du projet entre les équipes.

Il faut aussi informer sur les enjeux pour l'organisation et les objectifs du projet afin de donner du sens, transmettre la vision et montrer la volonté des dirigeants.

Informer régulièrement permet également de montrer les actions mises en œuvre et les premières réussites mais aussi d'acter le caractère irrévocable du processus et son irréversibilité

- Le point de vigilance central est celui de la communication qui permet de renforcer l'adhésion

Les directions ont tout intérêt à augmenter leur temps de présence sur le terrain pour rassurer, écouter les remarques et les résistances qui vont s'exprimer et mettre en place des relais de communication proches des acteurs.

- Accompagner les évolutions des modes de fonctionnement

La fusion sera l'occasion de réinterroger les modes de fonctionnement, les façons de travailler et les procédures mises en place.

La tentation est grande que l'association la plus structurée impose ses modes de fonctionnement aux autres établissements, au risque de renforcer le sentiment de perte, l'impression de faire table rase du passé et donc de nuire au climat social général.

Dans la mesure du possible, il est donc judicieux de repérer les bonnes pratiques dans chacune des structures pour les intégrer dans le fonctionnement de la future organisation. Le diagnostic pré-fusion mené dans chaque structure facilite ce repérage.

Les bonnes pratiques

- A partir du Comité de Pilotage, créer un groupe de travail particulier sur la construction de l'organisation cible (implication des administrateurs) : analyse des postes et préconisations.
- Point sur les outils RH (existence des contrats et avenants, des fiches de postes, des délégations, du DUD, d'un process de recrutement et d'intégration, d'entretiens annuels, professionnels, prévention des risques professionnels, Document Unique d'Evaluation des Risques…).
- Etablir un organigramme cible compte tenu du budget prévisionnel et de la cohérence entre emplois prévus et emplois occupés.
- Au niveau du Comité de Pilotage, viser l'exemplarité dans la mise en œuvre du changement.
- Mesurer l'impact individuel et collectif sur le nouveau sens du travail et la perception par chacun du changement et de la reconnaissance de son rôle.
- Mettre en place une organisation provisoire pour gérer la transition vers la nouvelle structure : il faut veiller à élaborer des règles du jeu partagées afin que, durant cette période, chacun puisse continuer à exercer son activité sereinement. Cela laisse du temps pour étudier les postes. Les périodes post-fusion donnent également l'occasion de mettre en place des groupes de travail transversaux qui facilitent les échanges.
- Prendre le temps : prise de connaissance réciproque, instauration de la confiance entre encadrement et équipes de terrain.
- Mesurer la « profondeur » du changement.

Paroles d'experts

« Un des facteurs clés de succès, c'est la préparation en amont. Lorsque c'est possible, il faut réunir le maximum d'informations. »

« Il faut prendre le temps de ne rien brusquer, pour que la transition soit douce. Il faut être très respectueux du fonctionnement et faire nos preuves sur le terrain par les services qu'on peut apporter aux établissements isolés, il faut se faire adopter.»

« Il faut communiquer, communiquer, communiquer et être le plus possible sur le terrain. »

Paroles de salariés

« Le siège pourrait s'approprier les bonnes pratiques des établissements. »

« On ne savait pas à quelle sauce on allait être mangé. »





Pilotage du projet de coopération

La fusion est conduite conjointement par les directeurs et les Conseils d'Administration. Les directeurs sont très pris par la gestion du quotidien et peu disponibles. Les spécificités associatives font que les administrateurs bénévoles, parfois en activité ou parfois loin des réalités du terrain, considèrent que la gestion des ressources humaines relève des professionnels.

Il est donc parfois difficile de mobiliser des interlocuteurs très occupés par la conduite juridique et financière du projet de fusion (augmentation importante de la charge de travail et pas forcément de ressources uniquement dédiées au projet de fusion) sur les questions RH, dont l'importance n'est pas immédiatement visible.

L'impact sur la fonction RH : nécessité ou opportunité de créer la fonction ?

Pour les petites structures (jusqu'à 50 ETP), une fonction RH dédiée ne se justifie pas forcément.

Dans les structures plus importantes, la fusion oblige à professionnaliser la fonction RH et à lui donner une autre dimension. Cette fonction peut se créer par glissement de poste. La fusion peut être alors perçue comme source de dynamisme, car elle permet de créer de nouvelles fonctions support comme la fonction de Responsable Ressources Humaines au lieu d'une fonction administrative de gestion du personnel.

La création d'une fonction RH participe de la cohérence du message que la nouvelle structure veut associer à la nouvelle organisation. Il faut un discours porté par une personne rattachée à la direction centrale pour harmoniser les pratiques et donner de la cohérence aux réponses apportées.

Les différentes configurations observées parmi les sites pilotes

- 3 créations de poste RRH suite à la fusion : volonté de libérer du temps pour le DG et de professionnaliser la fonction (de 120 à 300 salariés).
- 1 montée en compétences et transformation d'un poste de gestionnaire du personnel en Responsable des Ressources Humaines (300 salariés).
- 1 centralisation des fonctions RH par le Directeur Général : relations sociales, développement et le Directeur Administratif et Financier : administration du personnel (80 salariés).
- 1 répartition des fonctions entre DG et Directeur Adjoint (70 salariés).



Points de vigilance

Paroles d'experts

« Un salarié bientraité sera un salarié bientraitant. »

- L'évolution des fonctions de direction

Il faut prendre en compte le sentiment de « perte » ressenti par la direction. Avant le directeur/la directrice était en lien direct avec les équipes et l'encadrement sur la dimension managériale. La perte de proximité fait que le DG voit ses missions se recentrer sur de l'animation de projets. Il doit alors « partager » et déléguer une partie de ses missions à un professionnel de la fonction.

- Rôle de la fonction RH

La phase de préparation est tout à fait paradoxale : la confidentialité des négociations doit être respectée et, cependant, les salariés ont besoin d'être largement informés pour réduire leur stress.

La réaction normale face à un déficit d'information est de la compenser par des rumeurs. Elles prolifèrent, leur double caractéristique étant toujours : suspicion des intentions et dramatisation des conséquences. Les dirigeants sont supposés en savoir beaucoup plus qu'ils n'en disent. Tout sera interprété.

La mise en œuvre de la fusion est toujours délicate car les salariés s'inquiètent de leur sort individuel et collectif. La fonction RH joue un rôle prépondérant puisqu'elle a en charge la mise en place du processus d'intégration : au-delà du rapprochement administratif et financier, il s'agit de « rapprocher » des hommes, des méthodes de travail, des cultures et de fédérer autour d'un projet commun.

- La professionnalisation de la fonction RH et la mise en œuvre d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Le fait que l'association, dans son processus de fusion, valide la mise en œuvre d'une démarche de GPEC permet à la fois de rassurer le personnel et de favoriser l'implication de chacun dans une vision à moyen terme. L'adaptation ou la création de procédures RH (fiches de postes, entretiens…) et la mise en place d'outils partagés participent à la création d'une culture commune.

Identifier ses ressources et potentiels disponibles permet d'adapter l'organisation à l'évolution des besoins des personnes accompagnées.

Les bonnes pratiques

- En fonction de la taille, passer de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines.
- Identifier la place et le rôle de la fonction RH dans la stratégie de l'association.
- Partage des responsabilités avec la fonction direction et montée en compétences de la fonction gestion du personnel.
- L'un des enjeux des associations de solidarité, en vertu de la valeur de la « primauté de la personne », est d'adopter une démarche de développement des potentiels humains, quel que soit le statut des acteurs. Il faut donc viser la mise en cohérence d'une politique de gestion des ressources ou richesses humaines et du projet associatif pour la mise en œuvre des valeurs de solidarité affichées par l'association à travers son organisation.



Quel que soit le type de fusion (absorption ou création), l'objectif est qu'une association A et une association B, chacune avec son histoire, sa culture et ses valeurs, produisent une nouvelle structure, qui ne sera pas la somme de A + B mais qui se construira petit à petit à partir du sentiment d'appartenance que pourront développer les parties prenantes.

La fusion entrainera, en principe, une augmentation de l'effectif. Il est donc important de prendre en compte les nouvelles obligations liées à ce changement de seuil (IRP…).

A l'occasion d'une fusion, il est fréquent que les salariés se rapprochent d'organisations syndicales. Si l'appréhension des dirigeants peut être compréhensible (faible culture de la négociation collective), la présence d'organisations syndicales peut également constituer un atout en vue de la future négociation.

Afin de faciliter l'opération de fusion, il peut être intéressant d'envisager en amont les modalités d'harmonisation des statuts collectifs. Ce travail préparatoire (attention, aucune signature d'accord collectif de substitution ne sera possible avant la fusion effective) permettra également aux associations de communiquer auprès de leurs autorités de contrôle sur les coûts générés par la fusion. Cette harmonisation a, en effet, souvent un coût dans la mesure où l'on reprend en général le statut le plus intéressant pour les salariés. Il y a souvent une dimension symbolique dans le choix de la convention collective de la nouvelle structure qui permet de préserver la paix sociale.

Points de vigilance

- La place des représentants du personnel en amont
  Comment ont-ils été associés, en dehors des obligations légales de consultation ? S'il ne paraît pas forcément pertinent de les intégrer au Comité de Pilotage, on peut s'interroger sur la nécessité d'associer ou non les représentants du personnel à la réflexion sur la fusion et sur les choix de mise en œuvre.

- Permettre la rencontre entre les salariés des différentes structures, afin qu'ils puissent se connaître et identifier les différents services
  Mise en place d'équipes-projets mixtes : les idées et les avis des personnels des deux structures sont pris en considération, ce qui permet de tirer le meilleur parti de chaque structure. Les facteurs de motivation sont identifiés et permettent de construire un discours fédérateur et mobilisateur.

- La représentation des salariés de l'entité absorbée
  Dans le cas d'une absorption, si l'entité absorbée dispose d'un Comité d'Entreprise, les mandats des élus peuvent tomber de fait et les salariés peuvent craindre de ne plus être représentés dans la nouvelle structure.

  Dans le cadre de la négociation pour l'harmonisation du statut post-fusion, il est conseillé de laisser une place aux salariés de l'entité absorbée dans la composition de la délégation syndicale à la négociation.

- La création d'une culture commune
  Le sentiment d'appartenance des salariés peut rester ancré sur l'établissement d'origine mais l'identité de la nouvelle structure se construira notamment grâce à une volonté forte de l'association de favoriser la création d'une culture commune (mise en place de journées associatives, rencontres entre services, construction d'une « parole » commune sur le secteur d'activité …).

Les bonnes pratiques

- Rédiger un bulletin d'information, joindre une lettre du président à la fiche de paie : les mesures de communication et de rapprochement prises avant la fusion facilitent l'intégration.
- Organiser une rencontre inter associative de tous les salariés avant la fusion.
- Faciliter la rencontre des IRP des différentes structures avant la fusion pour leur permettre d'échanger sur les attentes, les inquiétudes…
- S'appuyer sur les IRP pour relayer les informations auprès des salariés.
- Organiser des journées « portes ouvertes » dans les services.
- Favoriser des communautés de pratiques (parole commune, réflexion sur les pratiques professionnelles), des groupes de travail transversaux.
- Faire preuve de pédagogie, de précision et de prudence dans la présentation du nouveau statut collectif une fois l'accord conclu. Il faut être vigilant et ne pas promettre ce que l'on ne pourra pas tenir (attention aux annonces trop rapides).

Paroles d'experts

« Pour chaque opération de reprise, il faut organiser une rencontre collective du personnel pour se présenter et rassurer. »

« Il faut acculturer ceux qui viennent, ne pas arriver en conquérant. »

« Il ne faut pas négliger l'aspect social et bien recenser les usages. »

Paroles de salariés

« Lors de la première journée associative après la fusion, on se rencontre, on peut mettre un visage sur un nom. On peut voir d'autres façons de travailler. On se rend compte qu'on est beaucoup de salariés et on a envie de convivialité. On ne ressent pas d'animosité entre les personnes. Tout le monde est plutôt en train d'essayer de travailler ensemble et il n'y a pas de rivalités entre établissements. »



Sur les situations individuelles

- Tous les contrats en cours sont transmis au nouvel employeur, sans formalité.
- Si des modifications doivent intervenir suite à la fusion, charge au nouvel employeur de soumettre les avenants correspondant et de prendre acte de la réponse du salarié.

Sur le statut collectif

La notion de statut collectif n'est pas définie par la loi, mais elle peut se comprendre comme étant l'ensemble des normes collectives applicables aux salariés embauchés par un même employeur. Par conséquent, une opération de fusion peut avoir pour effet d'engendrer pour les salariés de l'une des entités en cause, une modification de la convention collective qui leur était jusque-là appliquée.

La seule exception au principe d'unicité du statut collectif réside dans la reconnaissance d'un centre d'activité autonome caractérisée par l'accomplissement d'une activité nettement différenciée. Une telle hypothèse est très rarement admise par les tribunaux.

On trouvera dans le statut collectif, les éléments suivants :

- La convention collective
  - En l'absence de changement d'activité principale, si les 2 associations appliquent la même convention collective étendue : maintien de cette même convention ;
  - En l'absence de convention collective étendue, si les 2 associations ne font pas application de la même convention, alors des négociations devront s'engager pour déterminer les modalités d'harmonisation.
- Les accords collectifs d'entreprise

Quelle que soit la situation, la modification de la situation juridique de l'employeur a pour effet de remettre en cause les accords collectifs d'entreprise conclus par l'entité absorbée. Dans cette hypothèse, une négociation doit s'engager dans l'entreprise en cause :

- soit pour l'adaptation aux dispositions conventionnelles nouvellement applicables ;
- soit pour l'élaboration de nouvelles dispositions.

La négociation doit ainsi s'ouvrir dans les 3 mois, les parties disposent ensuite d'un délai de 12 mois pour négocier. Durant ce laps de temps, les textes mis en cause restent en vigueur à l'égard des salariés transférés.

Un accord peut bien entendu être conclu avant l'expiration de ce délai !

Si aucun accord n'est conclu au terme de ce délai, des avantages individuels acquis au profit des salariés de l'entité absorbée peuvent émerger.



- Les autres éléments composant le statut collectif

Le code du travail ne prévoit pas l'impact de la modification de la situation juridique de l'employeur sur les usages, engagements unilatéraux et accords atypiques : la Cour de cassation a donc dû s'en charger. Selon la Cour de cassation, ils seront transmis au nouvel employeur et opposables de plein droit.

Toutefois, les usages ne sont applicables qu'à l'égard des salariés dont le contrat de travail était en cours auprès de l'ancien employeur au jour de la fusion : aucune obligation de les étendre aux salariés de l'entité absorbante.

- Les conséquences en matière de prévoyance :

Pour déterminer les incidences d'une fusion sur le régime de protection sociale en place dans la structure absorbée il est nécessaire :

  - De déterminer la source juridique à l'origine de celui-ci. Il sera alors fait application des règles citées préalablement ;
  - De vérifier les niveaux et les garanties couvertes, dans l'éventualité d'une harmonisation ;
  - Lorsqu'un changement d'organisme s'avère nécessaire, vérifier les conditions de résiliation du contrat souscrit et notamment apprécier la sinistralité au sein des effectifs.

- Les conséquences en matière de retraite complémentaire :

En principe, la fusion n'emporte pas de conséquence spécifique au regard des régimes AGIRC et ARRCO, mais une harmonisation des caisses et des contrats respectifs doit avoir lieu.

De même, il convient de vérifier si les taux de cotisations sont identiques, dans le cas contraire un alignement sera nécessaire.

- Sur les institutions représentatives du personnel

La variation de l'effectif à la hausse ou à la baisse n'a pas d'incidence immédiate sur le nombre de représentants élus en place : ceci n'aura donc d'incidence qu'au moment de leur renouvellement.

Les mandats des représentants du personnel seront maintenus si les critères définissant leur champ géographique d'implantation (l'établissement distinct) demeurent identiques après la fusion.

En cas de fusion création : la mise en place des instances n'est obligatoire que si le seuil d'effectif requis est atteint pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des 3 dernières années, précédant la date des élections.

Ainsi la mise en place des institutions représentatives du personnel n'est obligatoire que si l'effectif apprécié selon cette règle atteint ou dépasse les seuils définis par la loi.

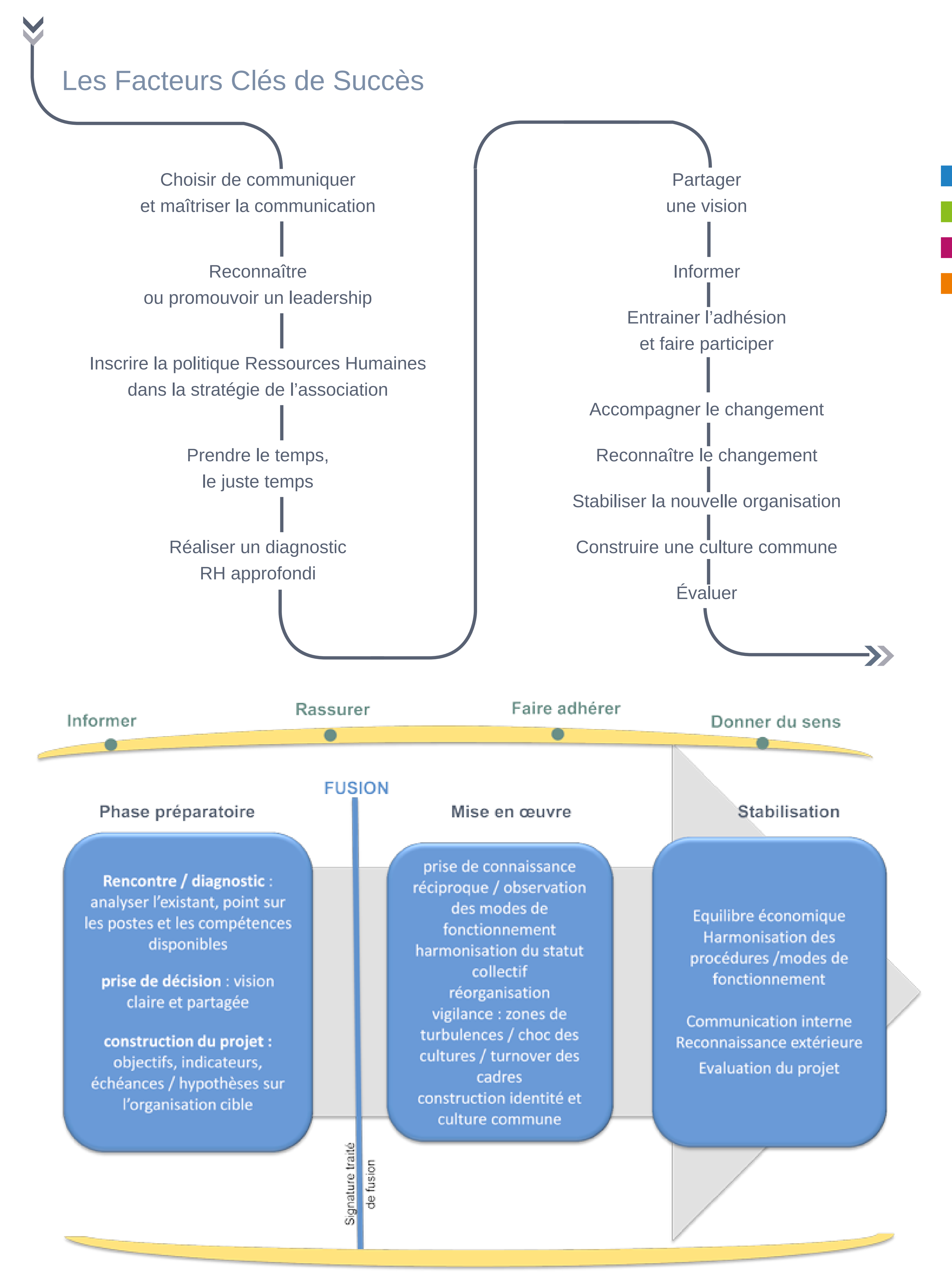
On peut toutefois anticiper la mise en place de ces institutions représentatives du personnel, notamment dans la perspective des négociations.



Les bonnes pratiques

- Phase préparatoire :
    - Aborder clairement la question des motivations, des objectifs et des enjeux (personnels, politiques, financiers, représentation et nom de la structure…) entre Conseils d’Administration et entre directions.
    - Refuser de tomber dans un consensus « mou » pour éviter des conflits considérés comme chronophages.
    - Communiquer pour rassurer.
    - Etablir un diagnostic précis des ressources humaines (postes, compétences, organisation du travail, climat social).
    - Se poser la question de la culture associative et ne pas sous-estimer les différences de culture, notamment managériale.
    - Laisser le temps nécessaire pour appréhender le changement (passage par les étapes de sidération / déni / colère / marchandage / dépression / acceptation / investissement du nouveau projet).
    - Faire se rencontrer les équipes et organiser des visites de services.
    - Favoriser le dialogue social.
    - S’appuyer sur les IRP pour relayer l’information.
- Au moment de la fusion :
    - Formaliser l’événement par une rencontre festive.
- Mise en œuvre de la fusion
    - Anticiper et préparer l’accueil des personnels en mobilité géographique.
    - Impulser une dynamique de projets communs et renforcer les modalités de travail transversales.
    - Prendre conscience du temps nécessaire à l’adaptation, à la stabilisation, à la construction d’une nouvelle identité, d’une culture commune.
    - Soutenir le développement d’une culture commune par une volonté associative.
    - Favoriser les occasions de partage pour ne pas maintenir les cloisonnements institutionnels. Eviter d’ancrer les différences entre les équipes (les ex. A et les ex. B) et de conforter les représentations.
    - Développer l’intelligence collective et promouvoir la richesse du partage d’expériences.
    - Communiquer sur la mise en œuvre, les choix managériaux et organisationnels.
    - Accepter les zones de turbulences (départs volontaires ou non, turnover des cadres) et ne pas avoir peur de traiter les situations.
    - Conduire l’intégration un pas après l’autre.

Les Facteurs Clés de Succès



Guide pratique de la coopération n° 4

La fusion : points de vigilance sur la dimension Ressources Humaines

Ce quatrième Guide pratique de la coopération est publié avec le soutien de la Région Rhône-Alpes et de l'Etat dans le cadre du contrat sectoriel conclu avec la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) Rhône-Alpes.

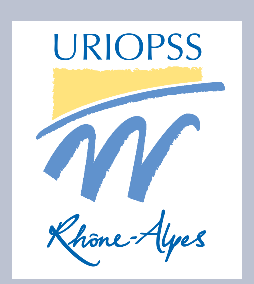
Ce guide s'adresse spécialement aux dirigeants bénévoles et professionnels des associations du secteur sanitaire et social confrontés aux problématiques des fusions.

Créée en 1948, l'Uriopss Rhône-Alpes représente aujourd'hui plus de 500 organismes privés non lucratifs gestionnaires de plus de 1000 établissements et services. L'Uriopss est membre de l'Uniopss, Union Nationale reconnue d'utilité publique qui regroupe 110 adhérents nationaux et fédérations et les 23 Uriopss régionales.

Les finalités et missions se déclinent sur deux grands axes :

1. Garantir la prise en compte de l'intérêt des personnes, dont les plus vulnérables, dans la construction des politiques publiques par une initiative privée non lucrative renforcée.
2. Renforcer la représentation et la promotion des acteurs privés non lucratifs adhérents en valorisant leurs deux dimensions indissociables :
   - La dimension politique au sein de la société : une autre forme d'expression de la société civile ;
   - La dimension économique au sein de l'économie sociale et solidaire : une autre forme d'entreprendre.

Depuis plus de 60 ans et dans une grande proximité avec ses adhérents, l'Uriopss s'engage au service de la vie associative pour que celle-ci développe sa capacité historique d'initiative et d'innovation.



Uriopss Rhône-Alpes

259 rue de Créqui
69422 Lyon cedex 03
tel 04.72.84.78.10
secretariat@uriopss-ra.asso.fr
www.uriopss-ra.asso.fr

Guide pratique de la Coopération
Action conduite dans le cadre du contrat sectoriel Etat – Région Rhône-Alpes – CRESS Rhône-Alpes
Edité en 3000 exemplaires – juin 2014





